



# Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben

## Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen

► Das Fachwissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsfaktoren für die effiziente Bewältigung der Arbeit im Unternehmen. Auch die Kontakte inner- und außerhalb des Unternehmens sind von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Know-how haben die Beschäftigten im Laufe der Zeit im und für das Unternehmen aufgebaut. Beim Ausscheiden der Betroffenen kann dieses nicht ohne Weiteres ersetzt werden. Am Beispiel des Instruments Nova.PE zeigt dieser Beitrag, wie intergeneratives Wissensmanagement in sieben Schritten zur Sicherung des Wissens in Unternehmen beitragen kann. Der Artikel skizziert das Vorgehen und erläutert Erfahrungen mit der Umsetzung.



**KRISTINE BADER**

Personalleiterin, IDT Biologika GmbH,  
Dessau-Roßlau



**CHRISTIAN RIESE**

Wiss. Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft; Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung, Ruhr-Universität Bochum



**DR. RÜDIGER PIORR**

Mitinhhaber des Beratungsunternehmens  
bcp GbR, Bochum

### Demografischer Wandel – das Problem ist erkannt

Das Problem einer immer älter werdenden, teils blockweise ausscheidenden Belegschaft stellt sich angesichts der demografischen Entwicklung allen Unternehmen (vgl. SIEMANN 2001, BECKER u. a. 2004). Der Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Ruhr-Universität Bochum hat Personalverantwortliche in der chemischen Industrie befragt, mit welchen Maßnahmen diese den Folgen des demografischen Wandels begegnen.<sup>1</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen sich der Konsequenzen der demografischen Entwicklung bereits bewusst sind, jedoch noch vergleichsweise selten konkrete Maßnahmen ergreifen, um den Risiken des drohenden Know-how-Verlusts entgegenzuwirken. Insgesamt glauben 52,3 Prozent der befragten Personaler, dass der demografische Wandel ihr Unternehmen zukünftig vor Probleme stellen wird, wobei diese Einschätzung vor allem von Großbetrieben (90,9 %) geäußert wird. Um ihre Wissensbestände innerbetrieblich zu verbreitern, greifen schon heute viele Unternehmen der Chemie-Industrie auf altersgemischte Teams zurück (75,4 %). Mentorenprogramme (45,5 %) sowie Tandemmodelle (31,8 %) werden vor allem von großen Unternehmen genutzt. Dennoch ergreifen 10,8 Prozent aller befragten Unternehmen keinerlei Maßnahmen zum Wissensaustausch im Betrieb (vgl. auch BECKER u. a. 2004).

### Problemlösungen unsystematisch

Altersgemischte Teams, Mentorenprogramme und auch Tandemmodelle zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie zwar Austausch- und damit auch Lernchancen eröffnen, diese aber weitgehend unstrukturiert durchgeführt werden. Selten werden Lernziele definiert oder Lernmethoden, Meilensteine, Evaluationskriterien und -zeitpunkte benannt. Die genannten Methoden beinhalten im

<sup>1</sup> Befragt wurden im Zeitraum zwischen 07/2006 und 12/2006 insgesamt 1311 Unternehmen der chemischen Industrie, von denen 198 geantwortet haben (15,1 % Rücklaufquote).